الملتقى الدولي الخامس حول:
رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة
جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عنوان المداخلة:

الاستثمار في رأس المال الفكري.

د/عيسى دراجي

أظهرت معطيا عقد التسعينات من الألفية الماضية تصاعد الاهتمام بالمعرفة والمفاهيم المرتبطة بها رأس المال الفكري، ومنظمات التعلم، مجتمع المعلومات، الأصول المعرفية، واقتصاد المعرفة، وغدت تلك الجوانب محاور مفيدة للباحثين والكتاب والمؤسسات المختلفة، ولعل كم المؤتمرات والندوات وورش العمل خير دليل على ذلك الاهتمام. وقد تزامن ذلك مع تزايد مضطرد في المضامين المعرفية والفكرية والعقلية للعمل بوصفه نتيجة

منطقية للتطور الثقافي المترافق مع التزايد المضطرد في شبه وأعداد الموارد البشرية ذوي المعرفة من جهة والأعمال والوظائف كثيفة المعرفة من جهة ثانية، الأمر الذي دفع باتجاه توسيع وظائف المدير يتضمن عنصرا جديدا يتمثل في عمليات إدارة رأس المال المعرفي.

ولأن محتوى الاقتصاد في المجتمع الصناعي يتضمن إنتاج وتبادل موارد مادية ظهر الاقتصاد في المجتمع القائم على المعلومات والمعرفة ليركز الاهتمام على إنتاج وتبادل المعرفة، الأمر الذي أجبر الحكومات ومنظمات الأعمال المعاصرة على استثمار المعطيات الجديدة لاقتصاديات المعرفة في إيجاد مزايا تنافسية جديدة أو / وتطوير المزايا التنافسية القائمة سعيا لتقليص الهوة الرقمية وهوة المعرفة.

وقد خصصنا هذا المداخلة للتكلم عن رأس المال الفكري من خلال النقاط التالية:

- المفاهيم الأساسية لرأس المال الفكري.
- علاقة رأس المال الفكري ببعض التحديات الإدارية المعاصرة.
- الاستثمار في رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لرأس المال الفكري.

I. لمحة تاريخية:

تعد فترة الثمانينيات فترة بداية الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري في المنظمات. حيث أيقن المديرون، والأكاديميون، والمستثمرون على المستوى العالمي أن الأصول غير المادية للمنظمة، (أن

رأس المال الفكري)[1] تعد من المحددات ألأساسية لما تصب إليه المنظمة من أرباح، وما يمكن من التفرقة بين مستويات أداء المنظمات هو اختلافها في مقدار ما تستعمله من أصول غير مادية. وهذه الأصول غير المادية والتي لا يتم الحصول عليها فقط من خلال الأموال تكون قادرة علي أن تستغل وتستخدم في مجالات عديدة وأيضا على أن تحقق منافع عديدة لذلك لابد أن تتعلم المنظمات كيف تدير هذه الأصول غير المادية بكفاءة. وأن يتعلم المديرون كيف يعظمون من القيمة المحققة من ابتكارات المنظمة. لذلك بدأ التفكير في ماهية القرارات والقواعد التي يمكن أن تطبقها المنظمة لزيادة ربحية ابتكاراتها.

وفي بداية التسعينيات بدأ ظهور بعض الكتابات التي تناقش فكرة أن رأس المال الفكري للمنظمة هو الذي يحقق النجاح والربحية لها، فبدأت بعض المنظمات في التفكير في تحديد الأفكار والابتكارات والتي لم ينظر إليها في الماضي، واختيار تنمية البعض منها والذي تميز بإمكانياته المحتملة في تحقيق وزيادة أو تعظيم ربحية المنظمة.

وفي منتصف التسعينيات أصبح هناك مسارين مختلفين ولكنهما مرتبطين يبعضهما البعض للتفكير أو النظر إلى رأس المال الفكري، وقد تمثل المسار الأول في: المعرفة والقوى الذهنية والذي يركز على خلق وتوسيع المجال المعرفي للمنظمة. أما المسار الثاني: فيتمثل في مدخل الاعتماد على الموارد، والذي يهتم بكيفية خلق أرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية للمنظمة.

II. مفهوم رأس المال الفكري:

يعرف رأس المال الفكري على انه معرفة الفرد التي يمكن تحويلها إلى ربح. إلا أن عند تعريفه بصورة دقيقة قد لا نصل إلى تعريف واضح ومحدد. فقد تطلق عدة مسميات مختلفة على رأس المال، كرأس المال البشري، رأس المال المستهلك، رأس المال الثقافي، رأس مال العلاقات.

كما يمكن لنا اعتبار جزء من رأس المال البشري لدى المنظمة يتمثل في نخبة من العاملين الذين يتميزون عن غيرهم من العاملين بقدرات معرفية ولتنظيمية، تمكنهم من خلق وابتكار الأفكار الجديدة أو تطوير ألأفكار القديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وأرباحها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة. ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره ولا يشترط تواجده بتوافر الشهادات ألأكاديمية.

III.مكونات رأس المال الفكري:

يتكون رأس المال الفكري من أصول غير المادية وهي:

1- **أصل بشري:** وهو المعرفة، والمهارات، والإبداع، والخبرة التي بحوزة الفرد لدى المنظمة. فيتكون رأس المال البشري من مزيج المهارات والقدرات والمعرفة، بالإضافة إلى الخبرة السابقة.

---

[1] راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية .مصر.2002. ص ص.370-371.

2- **أصل فكري**: تتولد الأصول الفكرية من الأصول البشرية عن طريق انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار والبيانات، إلى تسجيل كتابي في مذكرات، وإرشادات مكتوبة ومنشورات، وتصبح محددة ومعروفة بوضوح، وعندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية، بدلا من التعامل مع الأفراد. ومن أمثلة هذه الأصول الفكرية: برامج الإعلام الآلي. والخطط، والتصميمات الهندسية.

3- **الملكية الفكرية**: وهي براءات الاختراع، وحقوق الطبع، والعلاقات التجارية. والملكية الفكرية، هي كل ما يمكن حمايته قانونيا. وتعمل المنظمات الرائدة في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية، لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة للأسواق.وتحاول المنظمات تنمية محفظة من الملكيات الفكرية بها، وتسويق هذه الملكيات بناءا على التخطيط المسبق لكيفية إدارتها واستغلالها.

4- **الأصول الهيكلية**: وهي تشمل الثقافة، والنماذج التنظيمية والعمليات، والإجراءات وقنوات التوزيع.

5- **رأس مال العلاقات**: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف أخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة، وفي كثير من الأحيان، تقيد المنظمة من اختياراتها وقدرتها على زيادة القيمة، من خلال النظر إلى العناصر الفردية لأغراضها المقصودة فقط. ولكن من الأفضل النظر إلى الصورة الكلية كوعاء أكبر من الأصول والذي يمكن أن تشارك ويعاد تشغيلها في مشروعات جديدة.

IV.علاقة رأس المال الفكري ببعض التحديات الإدارية المعاصرة.

تظهر أهمية رأس المال الفكري من خلال علاقته بالتحديات الإدارية خصوصا المعاصرة منها كالتالي:

1-علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الإستراتيجي:

تعد العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الإستراتيجي علاقة وطيدة جدا، لأن المفكرين الاستراتجيين والذين تقع عليهم مسؤولية التفكير الإستراتيجي هم جزأ من رأس المال الفكري، إذ يمتلكون نفس القدرات والمواصفات التي يتميز بها رأس المال الفكري، ولكنهم يختلفون في الخصائص التنظيمية كالمستوى الإستراتيجي والصلاحية وتوافر الشروط الوظيفية لشغل المنصب، حيث :

أ. يتمركز المفكرون الإستراتيجيون في الإستراتيجية الشاملة (القمة الإستراتيجية)، بينما يتوزع رأس المال الفكري على مستويات الإستراتيجية كافة ابتدءا من الشاملة وانتهاء بالتشغيلية.

ب. يمتلك المفكرون الإستراتيجيون صلاحيات واسعة بحكم كونهم أعضاء مجلس إدارة فيما قد يمتلك رأس المال الفكري صلاحيات محددة أو ضيقة أو قسما منها لا يمتلك صلاحيات إطلاقا .

ج. يتوافر في المفكرين الإستراتيجيين شروط الموقع الوظيفي الحالي مثل التحصيل العلمي، مدة الخدمة، الخبرة الوظيفية...إلخ، بينما ليس بالضرورة توافر هذه الشروط في رأس المال الفكري

2-علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة :

إن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والاهتمام.

على هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، وتتمثل هذه المعرفة في الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس فيها بعد مرور مدة على أداءه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب بذلك نقلها إلى الآخرين.

كما تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات.

فضلا عما تقدم فإن إدارة المعرفة تنظم عمليات بيع أو تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك ستحقق المنظمات أرباحا كبيرة من جراء ذلك.

3-علاقة رأس المال الفكري بالهندسة الإدارية:[1]

تتطلب عملية بالهندسة الإدارية وتنفيذ هذا المنهج الجديد وجود رأس مال فكري لدى منظمات تستطيع التعامل مع متطلباته، فبالهندسة الإدارية تقوم على سمتين بشريتين، الأولى تتمثل في النظرة الإنتقادية المبادئة، أما الثانية فتتمثل في التفكير الإبتكاري المستند إلى القدرة على تخيل بدائل لخفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختياراتها كما تقوم أيضا على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات، وهاتان السمتان تتطابقان تماما مع خصائص رأس المال الفكري، كذلك تبرز العلاقة بين المتغيرين من خلال متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية والتي أهمها الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط.

ومن المعلوم أن رأس المال الفكري يميل إلى الابتعاد عن الروتينية ويقترب كثيرا من التجديد وتأسيس القواعد والتعليمات بنفسه ويحب التحدي والمجازفة في العمل، وهذا سيسهل كثيرا تطبيق الهندسة الإدارية ويساهم في نجاحها بكفاءة وفعالية.

---

[1] عادل حرشوش المفرجي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره. ص.61.

كما تنبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين، من كون الهندسة الإدارية عملية مستمرة تلقي على إدارة الموارد البشرية مسئوليات جسيمة، ذلك لأنها تتطلب أفرادا ذوي مهارات متنوعة وقدرات تخصصية عالية للتخلص من أساليب العمل القديمة وإحلال الأساليب الجديدة بدلا عنها.

إن رأس المال الفكري هو الوحيد القادر على ذلك لأن من أبرز خصائصه تنوع مهاراته وقدرته العالية على تركيب المعطيات المتاحة والنظر إلى الأمور بنظرة موضوعية شفافة لإبقاء المفيد والتخلص من الزائد.

4-علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة:

تنبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين ابتدءا من رأينا في كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهري لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في المنظمة، وأن إحداث هذا التغيير لا ينهض به إلا نخبة من ذوي القدرات الإبتكارية والإبداعية الخلاقة.

كما تبرز العلاقة بين المتغيرين موضوع البحث من أحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تتمثل بتبني ميزة تنافسية وقبول المنافسة كواقع ضروري والسعي لتحقيق السبق على المنافسين.

ونرى أن عملية تحقيق السبق على المنافسين لا يمكن بلوغها ما لم يتوفر رأس مال فكري له القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة وإخراجها بجودة عالية أو ملائمة، لأن الجودة تعد الآن سلاحا تنافسيا إستراتيجيا.

كما تتجسد أيضا العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، في قدرة الأول على سرعة فهم إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية فضلا عن إلمامه بمهارات متنوعة. وهذا سيسهل كثيرا في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد فضلا عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لإعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ يرى Lee & Pour أن للعاملين الماهرين الذين يمتلكون معلومات عن الجودة أثرا كبيرا في تطوير الجودة وإمكانية تطبيق برامج ناجحة فيها

5-علاقة رأس المال الفكري بالعولمة:

يمكن تحديد ملامح العلاقة بين رأس المال الفكري والعولمة فيما يأتي:إن سوق العمل في ظل العولمة ستشهد اتجاها متزايدا للطلب على قوة عمل ذات مهارات عالية المستوى ومتعددة في آن واحد، وتتمتع ومستويات تدريب عال تتناغم مع الوظائف في ظل العولمة. وهذا يعني أن الاتجاه المذكور لن يكون لصالح قوة العمل ذات التأهيل والمؤهلات العادية، وبالتالي فإن الفرص ستكون قليلة جدا أمام قوة العمل الغير مؤهلة، كما أن الخصائص المطلوبة لمواجهة العولمة هي خصائص رأس المال الفكري المتمثلة في بتنوع المهارات والخبرات وامتلاكهم القدرة المتفردة، وعليه يمكن القول بأن

صناعة رأس المال الفكري في المنظمات يعد أمرا في غاية الأهمية لكونه أحد وسائل مواجهة ظاهرة العولمة.

إن جني إيجابيات العولمة والتعامل مع المتغيرات الجديدة، تتطلب طرازا معينا من الأفراد، يتميز عن الموارد البشرية الأخرى، بحيث يكون هذا الطراز مصدر الفكر والإبداع وأساس التطور والإبتداع.

ومرة أخرى نجد أن وسيلة جني إيجابيات العولمة هي من مسؤولية رأس المال الفكري، لأنه فعلا يمثل الطراز المختلف عن بقية الموارد البشرية نظرا لما يتمتع به من قدرات معرفية وتنظيمية تساعد على الإبتكار والإبداع وإضافة اللمسات الجديدة.

ومن هذا المنطق يؤكد الكثير ضرورة التطوير المستمر لهذا الطراز من الموارد البشرية، وأن يأخذ التطور شكل المنظومة التكاملية التي عناصرها الأساسية (تطوير الفكر، تطوير الذات، تطوير الكفاءة، وتطوير الطرق والوسائل).

6-علاقة رأس المال الفكري بالذكاء الاقتصادي:

1-**تغيير رأس المال الفكري:** يساعد الذكاء الاقتصادي على تغيير رأس المال الفكري من خلال وضع مخطط مدروس لتحقيق الأهداف المسطرة، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص كالآتي:

أ. تجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية.

ب. تحقيق الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية.

ج. زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.

د. تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل مؤسسة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب مجموعة من الكفاءات والتي تتمثل في رأس المال الفكري وإدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية هذه الخبرات، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية.

2-**رفع كفاءة رأس المال الفكري**:هناك نوعين من الكفاءات:

أ-الكفاءات الفردية: مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المنظمة، وفيما يلي أهم الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

- أن يكون شخصا يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة ويعمل بطريقة مرنة.
- التعلم للتحكم السريع في التقنيات العملية.
- لديه روح اتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

§ إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.

ب-الكفاءات الجماعية: تعتبر الكفاءات الجماعية أهم انشغال للمؤسسات المعاصرة، وتنشأ هذه الكفاءات من تآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعُال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة مما يسمح بانتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات.

ويساعد الذكاء الاقتصادي في تطوير الكفاءات البشرية باعتباره جهدا استثماريا، بحيث يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع الخبرات الموجودة في المنظمة وهذا لتدعيم العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية، حيث أدخلت مفاهيم جديدة مثل الجودة البشرية والتكنولوجيا البشرية التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق ذو الجودة العالية والمشاركة الفعّالة للفرد في إدارة التنمية بحيث يكون الإنسان محور جميع العناصر السابقة.

وتنبثق إستراتيجية تنمية الكفاءات من إستراتيجية عامة لتنمية الموارد البشرية في المنظمة (رأس المال الفكري)، التي تستند بدورها إلى تسيير المعارف الذي اكتسح عالم الأعمال، والذي يعد بدوره تطورا نوعيا لمذهب العقلانية في التسيير الإستراتيجي.

ويعد تسيير المعارف نمط جديد في استغلال وتثمين المورد البشري، الذي أضحى الآن رهان إستراتيجي بالنسبة للمؤسسات (أو المنظمات بشكل عام)، ويتضمن تسيير المعارف عدة أبعاد: الإنتاج، التنظيم، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، رأس المال البشري كمنتج مزدوج المرجع يجمع بين المعارف (الجامعة) والكفاءة (المنظمة).

الآن وبعد انتهائنا من عرض علاقة رأس المال الفكري ببعض التحديات المعاصرة يمكننا القول أن وجود رأس المال الفكري يعد مفتاحا أساسيا للتعامل مع التحديات المذكورة ومن ثم جني فوائدها المختلفة وتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة من جهة والإفادة من معطيات هذه التحديات لتطوير قدراته وإمكانياته الإبتكارية والإبداعية من جهة أخرى، كما أن تفاعل التحديات المشخصة (كمتغيرات مستقلة) مع رأس المال الفكري (كمتغير وسيط) سيساهم في زيادة قدرة المنظمة في جوانب متعددة تضمن لها التفوق التنافسي وزيادة الإنتاجية وتحقيق رضا الزبون والعاملين وتقودها أخيرا إلى البقاء في عالم المنافسة.

المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري.

لقد أصبحت مجالات تنمية الموارد البشرية موضوعا رئيسيا في سياسة التنمية فهي تدعو للاستثمار فيها من خلال تحريك وصقل القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية إذ أن التركيز على برامج وخدمات بمختلف أنواعها بمثابة أساليب للتنمية، كما أن الممارسات الوظيفية والحركية في الموارد البشرية تساهم في تحسين نوعية القرارات وتنظيم العمليات والتي تتوقف بشكل كبير على الظروف المحيطة بها، فأصبح التكوين وصيانة المورد البشري عمليتان استثماريتان تعملان

على تحفيز العاملين عن طريق الاستجابة لحاجاتهم المختلفة كالحاجة للأمن والحاجات الاجتماعية النفسية والصحية ولعل الهدف من ذلك زيادة الكفاءات الإنتاجية والتقليل من التكاليف والإمكانيات التي تنفق من أجله.

I.طرق تنشيط رأس المال الفكري.

رأينا من خلال ما تقدم أن رأس المال الفكري يمثل المساهمات الابتكارية والإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة بالشكل الذي تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة المحموم والذي يصل فيه الحد إلى أن يجعل الميزة التنافسية حالة مؤقتة. وبغية الحصول على تلك المساهمات وتوسيع نسبتها بالشكل الذي يمكن المنظمة من إنشاء مصرف مساهمات النخبة. لابد من تنشيط رأس المال الفكري وتطويره ولبلوغ ذلك هناك عدد من الطرق والتي نعتقد أنها أكثر فعالية في هذا الاتجاه لأنها تهدف إلى تنشيط الذهن وتفعيل المشاركة الجماعية وتشجيع المصارحة بين الإدارة والأفراد العاملين، وتتمثل هذه الطرق فيما يلي[1]:

1- **عصف الأفكار:**

تهدف هذه الطريقة إلى إثارة القدرة الإبداعية للإفراد لتوليد اكبر عدد من الأفكار دون انتقاد وسخرية كاملة، لان الجماعة تؤدي دورا كاملا في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية لأنها تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الأخر ويلائم هذا الأسلوب تنشيط رأس المال الفكري حسب رأي Brown يقول "إن استخدام الذكاء المعرفي الشخصي بمفرده لا يكفي لان هناك الكثير من الأسئلة التي لابد منها، لذا فتكوين المجموعة سيجعل العقل المفكر ينظر للأمور من زوايا متعددة".

2- **حلقات السيطرة النوعية:**

أدخلت إلى الصناعة اليابانية من قبل (k. Ishikawa) عام 1961 وتمثل مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة.

تهدف هذه الطريقة إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعيا من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار ايجابية لتطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع القوى العاملة وإطلاق فاعليتها في العملية الإنتاجية، كما أثبتت الدراسات الميدانية في هذا المجال أن حلقات السيطرة النوعية تساهم أيضا في:

- زيادة رغبة العاملين في استمرار البرامج المرتبطة بحلقات السيطرة النوعية .
- تخفيض نسبة العيابات بين العاملين .
- استثمار الطاقات الفكرية للعاملين كافة من خلال استقبال أرائهم .

3- **الإدارة على المكشوف.**

---

[1] عادل حرشوش المفرجي و أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 134-135.

منهج حديث في الإدارة كطريقة جديدة للتفكير تهدف هذه الطريقة إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أول بأول وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم لتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال الاجتماعات واللقاءات، كما تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة ويفهمون علاقاتها بحيث يكون لديهم الحسن الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقاتهم وغربلة الاقتراحات نحو التطوير.

II.طرق قياس رأس المال الفكري.

القياس عملية أساسية وجانب رئيسي في البحث الإداري، لأنها أفضل طريقة لفهم الشيء والحدث الذي نريد قياسه، ولهذا السبب فان الاهتمام بموضوع قياس رأس المال الفكري قد تتزايد لدى متخذي القرارات والباحثين في مجال الإدارة لأن قياس هذا الأخير أمر ضروري ومهم في تحديد المعلومات ذات المعنى لمتخذي القرارات للشروع باختيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة لهم وبالتوقيت اللازم، وسنتناول في هذا المطلب إجراءات قياس رأس المال الفكري ومستويات قياسه بالإضافة إلى طرق ونماذج من أدوات قياس رأس المال الفكري.

1- إجراءات قياس رأس المال الفكري[1].

يعرف القياس على أنه مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد، والحكم على إمكانية قيام الفرد بمهامه وأنشطة وظيفة معينة.

ولغرض قياس رأس المال الفكري لابد من إتباع مجموعة من الإجراءات التي تمثل إرشادات توضح تفصيلات إتمام عملية القياس ونلخصها فيما يلي:

أ. تحديد الخاصية التي يراد قياسها لأن القياس لا يقيس الشيء بشكل واضح لضمان قياسها بدقة، فليس كل معلومات العاملين رأس المال الفكري فمهارات العاملين ومعارفهم تعد رأس المال الفكري إذا انطبقت عليها الخصائص التالية:

أولا: متميزة: أي لا يوجد من يملك تلك المهارات والمعلومات والمعارف نفسها لدى الشركات المنافسة.

ثانيا: إستراتيجية: أي أن المهارات والمعلومات لها قيمة يمكن الزبون بدفع ثمن للحصول عليها.

ب. جمع المعلومات والبيانات عن حجم رأس المال الفكري والإجراءات المالية من المنظمات الكبيرة للإفادة منها في عملية القياس واتخاذ القرارات الملائمة.

ج. التزام القياس بالأهداف المحددة له لأن الأهداف تمثل نقطة البدء المنطقية والموجه الأساسي لعملية القياس.

[1] خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العملي (شعاع)، القاهرة، العدد :19، أكتوبر 1998، ص: 3-4.

د. توافر الأسس العلمية في القياس، ويقصد بها (الموضوعية، الثبات، الصدق) وتعني الموضوعية عدم تأثير وسيلة القياس قدر الإمكان بالعوامل الذاتية أو الشخصية أما الصدق فيقصد به أن تكون وسيلة القياس قادرة لتقيس ما وضع لقياسه، ويقصد بالثبات أن تعطي وسيلة القياس نتائج ثابتة نسبيا عند تكرار استخدامها.

ه. تشخيص المؤشرات التي تعتمد بالقياس لغرض اعتمادها واستخلاص النتائج الموضوعية ومن بين هذه المؤشرات : معدل دوران توظيف الخبراء في المنظمة، قدرة العاملين في المنظمة على ابتكار منتجاتها وخدمات جديدة تحل مشكلات جديدة أو متوقعة سيواجهها الزبائن...الخ.

و. اعتماد أدوات متنوعة في القياس وذلك بسبب تعدد وتنوع أغراض القياس المطلوبة لرأس المال الفكري ومن تلك الأدوات : " الاستبيان، الملاحظة والمقابلة ".

2- مستويات قياس رأس المال الفكري.[1]

لغرض تحديد رأس المال الفكري في المنظمات وقياس مساهمته اقترح بعض كتاب الإدارة والباحثين في شؤون رأس المال الفكري عددا من المستويات لتسهيل عملية القياس وضمت هذه المستويات في تصنيفها منها:

أ. **تصنيف (Stewart) رأس المال الفكري:**

يرى أن مستويات قياس رأس المال الفكري ثلاثة حيث يتضمن المستوى الأول قياس رأس المال الفكري، أما المستوى الثاني فيشمل ثلاثة أجزاء رئيسية:

- **الجزء الأول:** رأس المال البشري.
- **الجزء الثاني:** رأس المال الهيكلي.
- **الجزء الثالث:** رأس المال الزبائني.

ويتضمن كل جزء من الأجزاء السابقة مجموعة ممارسات فرعية تمثل المستوى الثالث، إذ يشمل الجزء الأول **رأس المال البشري** العاملين في المنظمة من ذوي القدرات الإبداعية والابتكارين والتجديدية المتطورة، وينقسم الجزء المذكور إلى أجزاء فرعية:

- **معرفة العاملين :** وتتضمن القدرات الإبداعية والابتكارين والتجديدية .
- **خبرات العاملين:** وتتضمن التراكم المعرفي الناجم عن التجارب المعترفة في الحياة المعرفية.
- **مهارات العاملين:** وتتضمن القدرات التي يتميز بها العاملون في أداء المهنة تعبيرا عن إنفاقهم لها ولفنونها وانعكاساتهم لشغفهم وتعلقهم بها واحترامهم لها.
- **معنويات العاملين:** وتشمل ميول العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.

---

[1] عادل حرحوش المفرجي و أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

أما رأس المال الهيكلي فهو الأخر يتكون من أجزاء فرعية تشمل:

- **براءات الاختراع** : وتمثل احد مكونات الملكية الفكرية ،وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الشخص من جراء اختراعه لشيء ما.
- **حقوق النشر والتأليف** : وتمثل إحدى مكونات الملكية الفكرية تأخذ شكل امتياز يحصل عليه من جراء تأليفه ونشره شيئا ما.
- **العلامة التجارية** : وتمثل إحدى مكونات الملكية الفكرية، وتأخذ شكل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها.
- **مقاييس السيطرة النوعية: وتمثل** مدى مطابقة المخرج النهائي للمواصفات والمقاييس جميعها ومدى موافقته لرغبات الزبائن.
- **قواعد وأنظمة المعلومات** : مجموعة العناصر والأجزاء المترابطة التي تتفاعل فيما بينها بانتظام.
- ويتكون رأس المال الزبائني من أجزاء فرعية أيضا هي:
- **رضا الزبون** : يعكس مدى تلبية المنظمة لرغبات واحتياجات زبائنها .
- **ولاء الزبون** : يعكس مدى تمسك الزبون واعتزازه بالتعامل مع منظمة ما .
- **الاحتفاظ بالزبون** : يعكس مدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بزبائنها القدامى واستمرارية التعامل معهم.
- **تمكين الزبون** : يعكس مدى اهتمام المنظمة بآراء زبائنها ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تعميم منتجات جديدة وحتى تعديل الموجود منها.
- **مشاركة الزبون والتعامل معه** : يعكس مدى قيام المنظمة في إشراك زبائنها في أعمالها وصفقاتها وقيامها بتبادل المعلومات معهم.

ب. تصنيف (van Buren) لمستويات رأس المال الفكري:

قدم (van Buren) تصنيفا لرأس المال الفكري يتضمن ثلاث مستويات، يمثل الأول قياس رأس المال الفكري ويتضمن المستوى الثاني جزأين هما:

- **الجزء الأول:** قياس أسهم رأس المال الفكري.
- **الجزء الثاني:** قياس الفاعلية.

ويتضمن الجزء الأول قياس أسهم رأس المال الفكري جردا للموجودات المعنوية مثل عدد براءات الاختراع، المهنيين من حملة شهادة الدكتوراه، العقود الحاصلة عليها المنظمة.

أما الجزء الثاني **قياس الفاعلية** فيتجاوز قيمة أسهم رأس المال الفكري إلى القيمة الاقتصادية التي تولدها الأسهم.

ويتضح مما تقدم إن قياس الفاعلية يركز على الجانب الإنتاجي لعملية رأس المال الفكري وحجم المدخولات المتحققة من جراءه، ويرى van Buren أن الجزء قياس الفاعلية ذاته ينقسم إلى جزأين فرعيين يشكلان المستوى الثالث للقياس هما :

1. مستوى قياس التغيرات في القيمة النقدية لأسهم رأس المال الفكري في المنظمة وهذا يركز على قياس قيمة الأسهم.
2. مستوى قياس تأثير رأس المال الفكري في الأداء المالي وبين كيفية تحويل أسهم رأس المال الفكري إلى رأس المال المالي (العائد على الاستثمار).

ج. تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD).

وضعت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) تصنيفا لمستويات قياس رأس المال الفكري يتضمن أربعة مستويات، يتناول المستوى الأول قياس المستوى الإجمالي لرأس المال الفكري، ويشمل المستوى الثاني أربعة أجزاء وهي:

1- **الجزء الأول**: رأس المال البشري.
2- **الجزء الثاني**: رأس مال الإبداع.
3- **الجزء الثالث**: رأس مال العمليات.
4- **الجزء الرابع**: رأس مال الزبائن.

أما المستوى الثالث يتضمن تقسيمات أجزاء المستوى الثاني كما يلي:

- يتكون رأس المال البشري من ثلاثة أجزاء هي: المعارف، المهارات، وكفاءات العاملين في المنظمة.
- يحتوي رأس المال الإبداعي على ثلاثة أجواء هي: قدرة المنظمة على الإبداع، إنتاج منتجات جديدة، تقديم خدمات جديدة .
- يشمل رأس مال العمليات أربعة أجزاء هي: عمليات المنظمة، تقنيات المنظمة، نظم المعلومات، الإنفاق الفني والإداري.
- يتضمن رأس مال الزبائن : قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن.

ويتكون المستوى الرابع من إجراءات تقسيمات المستوى الثالث.

III. المراحل الأساسية في تطور إدارة رأس المال الفكري للمنظمة.

نظرا للتطورات الحاصلة اليوم وفي جميع المجالات كان لزاما على المنظمة مواكبة هذا التطور من خلال تنمية رأس مالها الفكري الذي يعتبر بمثابة القلب النابض لها. وهناك خمس مراحل رئيسية في تطور إدارة رأس المال الفكري للمنظمة[1]:

---

[1] مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، أبو ظبي 2004، ص:213-214.

المرحلة الأولى: تتعلق إلى حد كبير بتصور الأصول المعنوية من منظور كتابة التقارير.

المرحلة الثانية: وترتكز كثيرا على تعزيز رأس المال البشري والذي يصنف غالبا باسم إضافة الكفاءة أو إدارة المعرفة، إن كلا من البحث عن المواهب التي سوف تضاف وتنفيذ البنى والعمليات ونظم تقنية المعلومات هو ما ينبغي أن يزيد فاعلية اقتسام المعرفة بين هذه المواهب.

المرحلة الثالثة: هي تحويل رأس المال البشري إلى رأس مال بنيوي كمضاعف بشكل منتظم مع الكثير جدا من احتمال الكسب المستدام بالنسبة إلي المنظمة وهي مقاربة دقيقة تقوم على نتائج المرحلة الثانية ولكنها ترتكز كثيرا على تجميع المعرفة في وصفات يتم اقتسامها عالميا وبسرعة عبر المنظمة.

المرحلة الرابعة: وهي تعزيز رأس المال المعنوي بمصادر خارجية ولهذه العملية أثر قوي مضاعف لرأس المال الفكري يتمثل في الجمع بين أنواع مختلفة من مجموعات رأس المال البنيوي.

المرحلة الخامسة: وهي أثر البنية التحتية الخارجية، أنها تشكل بنية تحتية أساسها تحالفات المعرفة بين المؤسسات الخاصة والعامة التي لها أنواع مختلفة من رأس المال البنيوي، بالإضافة إلى القوانين للعمليات من اجل الفائدة المشتركة وخلق الثروة. وهذه المرحلة تسمى بمجتمع التعهدات التجارية التي تتولى تشكيل قيمة المجتمع للأجيال القادمة. في البداية تنعكس القيمة في زيادة قيمة الحامل للأسهم، ولكنها تتوسع تدريجيا لتصبح قيمة مجتمعية متزايدة. والأمر يتلخص في تعاون تنظيمي موسع بواسطة مقاربات مقهى المعرفة بالإضافة إلى ساحات مركز المستقبل وهذا الأمر يتضمن عمليات تعاون عبر الحدود المؤسسية للاستكشاف الفرص الجديدة، وتفعيل ما للمجتمعات في مجال رأس المال التنظيمي لم يتم استكشافها بعد، وهذا سوف يضيف إلى توليد رأس مال فكري أكثر في المجتمع.

وإذا نفذت هذه المراحل بنجاح فإنها ستقر على تحول في تقدير السوق، وهذه المراحل المختلفة لرأس المال الفكري تزيد بالتدريج قدرة المنظمات الكامنة على خلق القيمة.

IV.أساليب المحافظة على رأس المال الفكري[1].

تعد المحافظة على رأس المال الفكري حاليا التحدي الأكبر أمام المنظمات القائمة على المعرفة. والعنصر الأهم في سبيل المحافظة على مجوداتها الرئيسية المتمثلة في الآلات والهياكل والنظم. ويتمثل هذا التحدي في تنمية والمحافظة على قدرات الأفراد والمهنيين والمتخصصين الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة والقادرين من خلالها على تطوير الأفكار القديمة وإثرائها وإضافة الابتكارات الحديثة وجعل المنظمة في موقع قوة أمام تحديات العصر.

ومن المشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة جراء عدم قيامها بعنصر المحافظة على رأس المال الفكري نجد:

---

[1] عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 138-150.

- ضعف رأس المال الفكري أو تصبح القيمة الحقيقية لأفكاره ومهاراته لا تساوي شيئا، وهذا سيؤدي إلى انخفاض القيمة السوقية للمنظمة، لان رأس مالها الفكري لم يعد قيمة مؤثرة وميزة تنافسية.
- هجرة رأس المال الفكري إلى منظمات أخرى يرى أنها تهتم برأس المال الفكري، وذلك لان منظماتهم لم تستطيع تحويل خبراتهم ومهاراتهم إلى ممارسات تنفيذية فاعلة وفق الاحتكام لمعايير واضحة ومقياس دقيق لنتائج الأعمال. وخطورة هذا الموضوع تكمن في إمكانية هؤلاء على نقل الأفكار والخبرات التي يمتلكونها شخصيا، فضلا عن البيانات والمعلومات التي تخص منظماتهم السابقة إلى المنظمات الجديدة ويقدمونها لهم دون عناء. وبذلك يمنحون المنظمات الجديدة فرصة إستراتيجية ومكمن قوة مقابل تهديد وموطن ضعف لمنظماتهم القديمة .
- عرقلة رأس المال الفكري لخطط المنظمة وإفشال البرامج المسطرة، خاصة إذا فشلت المنظمات في معرفة رغباته وحاجاته ومتطلباته.

وللمحافظة على رأس المال الفكري يجب على المنظمة إتباع إستراتيجية عمل ذات قواعد عقلانية تمكنها من حماية كيانها من الظروف المستقبلية والمجهولة في ظل المنافسة الشديدة وهذه الاستراتيجية يمكن ان تبنى على القواعد التالية:

1- **تنشيط الحافز المادي والاعتباري: وهي** مجموعة عوامل لمؤثرات خارجية المثيرة للفرد والتي تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية والاجتماعية وترشده إلى سلوك معين ويتضح من المفهوم آنفا أن الحافز المادي والاعتباري يؤكد:

أ. الجوانب المادية مثل الأجور والمكافآت والمشاركة بالأرباح والحوافز الإبداعية.

ب. الجوانب المعنوية وتشمل إشعار العاملين بأهميتهم وإشراكهم في الإدارة، الأوسمة والشارات، منح الألقاب، كتب الشكر.

ج. الجوانب الاجتماعية وتضم احترام العاملين وتعزيز مكانتهم في المجتمع.

2- **التصدي للتقادم التنظيمي:** يشير التقادم إلى عجز الفرد على تطوير مهارته وخبراته باستمرار وتخلفه عن مسايرة التطور والتجديد الذي يحصل في حق الاختصاصي أو قد يعبر عنه بالقادة الذين يفكرون بأسلوب تقليدي محاولين الإبقاء على الوضع الحالي دون محاولة تغييره لأن التغيير يحمل في طياته تغييرا في مكانتهم الاجتماعية والاقتصادية وبهذا يكون القائد التقليدي ميالا للتقادم بماله من مواقف متزامنة حيال التغير ومحاولة إبقاء مستوى الأداء كما هو عليه دون تطوير.

أما التصدي للتقادم فيعني جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وإمكانيات وخبرات ومهارات العاملين فيها وباستمرار مما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات الجارية. وهناك عدة أنواع من التقادم التنظيمي يجب التصدي لها:

أ. تقادم المعرفة ويشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية وتقادم الخبرات والمهارات الفنية وتقادم الخبرات المهنية .

ب. تقادم القدرات ويظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية.

ج. التقادم الثقافي ويتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية.

3- **مواجهة الإحباط التنظيمي**: الإحباط التنظيمي هو حالة نفسية تنشأ من جراء فشل الفرد في انجاز أو تحقيق أهداف معينة بسبب وجود عوائق وعقبات مادية كالاعتداء الشخصي، تخريب الآلات والمعدات...الخ وعوائق نفسية كعدم الرضا، الاستياء، التوتر والقلق، الانطواء والاكتئاب. وعوائق أخرى تنظيمية. لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها.

4- **تقليل فرص الاغتراب التنظيمي**: الاغتراب التنظيمي هو حالة الشعور بعدم الاندماج والابتعاد عن المجتمع والثقافة حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية التي يشترك فيها الآخرون عديمة المعنى بالنسبة للشخص المغترب اجتماعيا لذلك فهو يشعر بالعزلة والانفصال عن المجتمع إذ لا يستطيع أن يرى ذاته في المجتمع ويشعر آنذاك بضياع ذاته. وتقليل فرص الاغتراب التنظيمي يجب أن يكون من خلال وسائله المختلفة (التحفيز، الثقة التكيف، الكرامة، الاندماج) القادرة على احتواء جميع أنواع الاغتراب داخل المنظمة وهي : اغتراب ثقافي، اغتراب اجتماعي، اغتراب حضاري، اغتراب قيامي، وما يهمنا هنا نتيجة مفادها أن المبتكرين والمبدعين وأصحاب القدرات المميزة هم أكثر إحساسا بالاغتراب من الآخرين، لأنهم يسعون إلى اكتشاف وابتكار مبادئ وأراء جديدة كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم.

5- **تعزيز التميز التنظيمي**: يقصد بها جميع الوسائل والأساليب التي من شانها زيادة المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة للأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء وزيادة الحوارات المفتوحة بين جميع مستويات الإدارة في المنظمة، وهذا من شأنه يكثر عدد المتميزين في المنظمة ومن ثم يمنحها سمة القوة والبقاء.

خلاصة

من خلال الدراسة التي قمنا بها لموضوع الاستثمار في رأس المال الفكري، يمكن استخلاص ما يلي:

عرفت إدارة الموارد البشرية عدة تطورات عبر مراحل هامة، فقد كانت كل مرحلة تؤكد ضرورة الاهتمام بالمورد البشري وتعزيز مكانته في المنظمة، باعتباره العنصر المحوري الذي يمكنه أن يغطي العجز في الموارد الأخرى، فعلى خلاف الخصائص التي تتميز بها هذه الموارد، يتميز المورد البشري بقدرات تتمثل في المعارف والمهارات والسلوكات التي تجعل منه ثروة تسعى كل مؤسسة لاكتسابها وتنشيطها وكذا المحافظة عليها، ولما ارتبط نجاح المنظمة بمدى قدرة موردها البشري على ضمان ذلك، كان إنشاء إدارة تهتم بشؤون هذا المورد أمرا ضروريا.

تعمل هذه الإدارة على ضمان كفاءة اليد العاملة بالمنظمة، من خلال محاولة استقطاب عمال أكفاء أو تنمية قدرات مواردها البشرية المتاحة لديها من أجل تحسين أداء المنظمة لضمان نجاحها، خاصة مع ظهور تغيرات مستمرة في المحيط الداخلي والخارجي، أصبحت تمثل تحد حقيقي لإدارة الموارد البشرية، كالتطور التكنولوجي، العولمة، إعادة هيكلة المؤسسات، التغيرات في تركيبة القوى العاملة، إضافة إلى التغير في التشريعات واللوائح الحكومية وهذا ما يفرض على المنظمة التكيف مع هذه التحديات.

التكوين هو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية، المخططة والمنظمة من طرف المنظمة، تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكات اللازمة لتحسين أدائهم لوظائفهم الحالية أو المستقبلية.

يعتبر التكوين استثمار استراتيجي بالنسبة للمؤسسة، حيث الهدف منه تحسين أداء العاملين من خلال تنمية قدرتهم على العمل والرغبة فيه، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء المنظمة ككل، ولا يمكن القول أن التكوين هو استثمار ناجح إلا إذا كان ناتجا عن احتياج حقيقي بالمنظمة يمكن تلبيته عن طريق التكوين وتخطيط جيد لهذه العملية وصولا إلى تكوين رأس مال فكري متطور.

التكوين الفعال يمر عبر ثلاثة مراحل، تبدأ من تحديد الاحتياجات والتي هي الحجر الأساس في العملية التكوينية، التي يتحدد من خلالها أهداف التكوين، ويشترط أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة وقابلة للقياس.

ثم تأتي مرحلة تصميم البرنامج التكويني، بحيث يتم تلبية الاحتياجات المحددة مسبقا، تليها مرحلة تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني، ويكون ذلك من خلال الحرص على السير الحسن للعملية التكوينية، والتأكد من أن البرنامج يتم تنفيذه كما صمم له مستقبلا، وكذا تصليح الاختلالات التي يمكن أن تحدث.

وأخيرا تقييم التكوين، خلال هذه المرحلة يتم قياس كفاءة البرنامج التكويني ومدى نجاحه في الأهداف المحددة في المرحلة الأولى، وقياس مدى التغير الذي أحدثه التكوين على معارف، ومهارات وسلوكات المتكونين.

تحاول إدارة أي مؤسسة تحسين نوعية البرامج التكوينية، بالحرص على تنويعها بما يتلاءم ونشاطها من خلال التعامل مع مراكز التكوين المتخصصة وكذا الاعتماد على أساتذة متخصصين في إعداد وتنفيذ البرامج التكوينية، خاصة وأنها تسعى لامتلاك رأس مال فكري والذي يتطلب توفر موارد بشرية ذات كفاءة عالية.

تعتبر عملية التكوين وظيفة محورية لباقي وظائف إدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة تعتبر أيضا وظيفة محورية لباقي وظائف المنظمة، ولما كانت كفاءة أداء المنظمة مرتبطة بكفاءة أفرادها عموما ورأس مالها الفكري خصوصا، فإن للتكوين دور فعال في تحسين أداء رأس مالها الفكري من خلال رفع مستوى معارفهم، مهاراتهم وسوكاتهم وهي ثلاث جوانب تتحدد من خلالها كفاءة هذا الأخير وبالتالي كفاءة المنظمة.

ولأن التكوين أحد أهم عوامل تطوير وتنشيط رأس المال الفكري وتحسين أداء المنظمة الاقتصادية، نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة ونلخصها فيما يلي:

- الاستثمار في التكوين لأهميته واثر ذلك على حسن سير المنظمة
- إحداث نظام فعال يضمن تساوي فرص توزيع التكوين.
- إحداث مراكز للتكوين للتخلص من التبعية للمنظمات الخارجية، وكذا تكوين وإعداد منشطين داخليين لتنشيط دورات التكوين، مما يحقق نتائج جديدة وضمان المتابعة الفعالة لعملية التكوين.
- الاستفادة من خبرات العاملين من أجل تكوين باقي الفئات.
- ضرورة تفعيل ومشاركة كافة الأفراد في وضع مخططات التكوين المستقبلية، خصوصا المشرفون لعلاقتهم المباشرة مع فئة المنفذين.
- لابد أن يكون مضمون التكوين هادف بعيدا عن الأهداف التقليدية (رفع الأداء، تحسين...) إلى تكوين يهدف إلى دفع العاملين وتوعيتهم بضرورة التغيير.
- ضرورة التكامل بين دورات التكوين السابقة واللاحقة، وهذا لضمان تحقيق الاستراتيجيات والأهداف المسطرة والتقليل من الانحرافات في النتائج.